

# Innovació i creativitat a l'empresa

Jaume Valls Pasola - Universitat de Barcelona

**Resum.** Creativitat i innovació són termes de molta actualitat pel que fa a la gestió empresarial. Els darrers anys s'ha anat desenvolupant un cert cos de coneixements sobre la gestió de la creativitat que ha complementat la visió, ja més clàssica, de la gestió de la innovació. En aquest article es reflexiona en primer lloc sobre l'evolució del concepte d'innovació amb relació a l'empresa; la manera en què s'ha passat de tenir l'R+D com a factor clau de competitivitat a substituir-la per una visió àmplia de la innovació que va més enllà de la seva dimensió purament tecnològica. En una segona part, es connecta aquesta visió àmplia de la innovació en contextos d'innovació oberta, amb el paper que hi juga la creativitat en la mesura en què del procés de la innovació es pot acabar passant a un enfocament encara més ampli que podem associar a una gestió del procés creatiu. Aquest procés està marcat pel paper de les indústries creatives a les economies més avançades. Es destaquen alguns elements clau d'aquesta gestió de la creativitat: la dimensió interdisciplinària, el treball en equip, la comunicació interna i la importància dels lideratges. El Canvas de la creativitat desenvolupat per R. Naggar aporta una visió integral sobre la importància de la captació i gestió d'idees, i que permet una reflexió estructurada de les activitats del procés creatiu en relació amb els diferents perfils de treballadors implicats en el procés i les seves motivacions: innovadors, ideadors, investigadors i emprenedors. Finalment es desenvolupa la perspectiva de la intraemprenedoria en contextos de gestió de la innovació i la creativitat.

**Paraules clau:** Innovació, creativitat, emprenedoria.

**Codis JEL:** 032, L24, M13.

**Abstract.** Creativity and innovation are very current terms associated with business management. In recent years, a certain body of knowledge on creativity management has been developed, and has complemented the more classic vision of innovation management. This article reflects, first, the evolution of the concept of innovation with respect to the management of a company; the way in which R & D has gone from being a key factor in competitiveness, to being replaced by a broader vision of innovation that goes beyond its purely technological dimension. Secondly, in open innovation contexts, this broader vision of innovation is connected to the role that creativity plays within an innovation process, insofar as it can lead to an even wider approach, associated with creative process management. This process is marked by the role of creative industries in the most advanced economies. Some key elements within creativity management are highlighted: the interdisciplinary dimension, teamwork, internal communication and the importance of leadership. The Canvas of creativity developed by R. Naggar, gives a comprehensive view of the importance of capturing and managing ideas, and provides a structured reflection on the

activities in the creative process in relation to the various profiles of the workers involved in the process and their motivations: innovators, developers, researchers and entrepreneurs. Finally, the perspective on entrepreneurship is developed in contexts of innovation and creativity management.

## 1. Introducció: innovació, creativitat i competitivitat

En els últims anys, la creativitat s'ha incorporat al vocabulari dels factors de competitivitat empresarial de manera molt significativa. Un exemple: l'any 2014 es va publicar el llibre “Creativity, Inc.” en el qual Ed Catmull, president de Pixar, explicava la manera de treballar d'aquesta empresa per a realitzar pel·lícules d'animació que han revolucionat el cinema d'animació en les últimes dècades. El llibre reflexiona sobre com establir una organització “creativa” i sobre la “creativitat col·lectiva” de Pixar. Pocs anys enrere ens hauria sorprès que, un llibre amb aquest títol, fos un *best seller* entre els llibres de *management*. Tècnicament, les organitzacions no són creatives per si mateixes, però utilitzen el terme quan les organitzacions s'orienten a potenciar la manera en què el treball és realitzat creativament, i l'organització està orientada de manera integral a la innovació. Pixar és un exemple d'excel·lència en aquesta orientació.

Aquest protagonisme de la creativitat empresarial s'ha esdevingut en el marc del desenvolupament generalitzat de la disciplina de la gestió de la innovació i, especialment, en el context de l'impuls que s'ha donat a la cultura d'innovació oberta (Wagner et al. 2017).

Com hem arribat a aquesta situació? Per a aportar una resposta cal que ens remuntem als anys vuitanta quan, de manera progressiva, es generalitza l'estudi dels factors rellevants de la competitivitat empresarial i es rescata els textos de Schumpeter sobre la importància de la innovació per a entendre l'èxit i el fracàs de les empreses. Aquest autor destaca la importància per a l'economia d'un país, dels emprenedors, de les invencions i les innovacions, i del que ell denomina els processos de “destrucció creativa” que van associats a les activitats d'aquests agents i activitats. Per a Schumpeter, els beneficis de les empreses deriven més de la capacitat de fer “noves combinacions” que no del risc. En definitiva, la innovació permet una ruptura de les condicions de mercat en la mesura que la diferenciació que aporta li dona a l'empresa una posició de micromonopoli.

Però l'estudi de la innovació en els anys 80 es va centrar, sobretot, en l'R+D i la seva gestió. Aquest fet fou impulsat per l'aparició de les denominades “noves tecnologies” que emergien en aquells anys: electrònica, nous materials, biotecnologia, etc. Posteriorment, l'èmfasi es va desplaçar a la gestió de la innovació tecnològica, i ja en el segle XXI, va fer eclosió de manera definitiva una visió holística de la innovació. Des d'aquesta visió, la innovació és rellevant en totes les àrees de l'empresa i ha de ser gestionada de manera integral i coordinada. La taula 1 resumeix aquesta evolució.

Els models d'anàlisi i els enfocaments sobre la competitivitat empresarial desenvolupats durant les dues últimes dècades del segle XX tractaven la creativitat, sobretot, com una eina de suport a la generació d'idees. La consolidació de la innovació com a factor rellevant de competitivitat arriba en alguns moments a una certa saturació en el vocabulari empresarial. La creativitat pren parcialment el relleu i aporta aire fresc a aquesta saturació.

L'eclosió de la visió de la innovació més enllà de la tecnologia, a la qual ens hem referit, va associada en els inicis del segle XXI a una visió àmplia de la creativitat molt més enllà de la simple utilització

d'eines per a la generació d'idees. Un canvi que pot explicar-se a partir de diferents components que van molt interrelacionades. Entre les més importants, podem destacar el desenvolupament tecnològic, la globalització, la digitalització de l'economia i les visions interdisciplinàries i la seva connexió amb les indústries creatives.

En efecte, en els anys 80 la revolució de les “noves tecnologies” s'associava, sobretot, a quatre grans eixos: biotecnologia, nous materials, electrònica i energia. El desenvolupament de la societat de la informació genera enormes avanços en tecnologies de la informació i de les comunicacions que culmina amb l'eclosió d'internet, amb l'economia de plataformes i, posteriorment, amb els processos empresarials de transformació digital i l'arribada de la indústria 4.0. Enfront d'una suposada “automatització generalitzada” de la indústria, el factor humà és posat encara més en valor com a element de diferenciació.

Les prestacions que proporcionen les TIC per a la connectivitat, juntament amb determinats processos de desregulació en les economies més avançades, i els processos d'integració econòmica entre àrees “regionals”, contribueixen decisivament a una globalització de l'economia. Les idees circulen a una gran velocitat, podem aprofitar millor el potencial de la nostra creativitat per a innovar més ràpidament. Però a més, la digitalització que irromp de manera imparable des dels inicis del segle XXI hi fa possibles models de negoci inimaginables uns pocs anys abans. Es desenvolupa l'economia col·laborativa i, en general, una economia de plataformes que dinamitzen, de manera creixent, els sistemes productius, però també l'economia i gestió de perfil més social.

En aquesta seqüència, que es resumeix en la taula 1, el paper de la creativitat en relació amb la competitivitat també evoluciona de manera significativa. Deixa de ser una activitat associada bàsicament a la generació d'idees i a les eines clàssiques, per a passar a reconèixer i incorporar la importància del paper del consumidor i l'orientació dels processos creatius orientats a satisfer necessitats.

TAULA 1. R+D, INNOVACIÓ I CREATIVITAT, DELS ANYS 80 A LA ACTUALITAT

| Idea dominant   | Període                                  |  |  |
|---|--|--|--|
|   | Anys 80 i ½ 90s                          | ½ dels anys 90 i inicis s. XXI   | ½ de la 1a dècada s. XXI fins a l'actualitat   |
| El més important per ser competitiu és                      | Recerca i desenvolupament (R+D)          | Innovació tecnològica  | Innovació (en sentit ampli), incloent innovació en models de negoci  |
| Per innovar són necessàries idees que provenen              | De l'R+D o del màrqueting                | De l'R+D del màrqueting i de les connexions interdepartamentals          | De qualsevol part de l'organització, de qualsevol disciplina amb una creixent importància de les indústries creatives, la cultura, l'art, etc. |
| El procés innovador es representa                           | Amb una visió lineal                     | Amb una visió lineal i tota mena de realimentacions entre les etapes     | Amb models que incorporen els agents externs, les interaccions i els processos creatius (Innovació oberta)                                     |
| <i>El paper de la creativitat a l'empresa va associat a</i> | Utilització d'eines de generació d'idees | Combina les tècniques de generació d'idees amb eines interdisciplinàries | Eines tipus <i>design thinking</i> , co-creació i co-disseny.  |

Font: Elaboració de l'autor

Aquesta evolució queda ratificada pel protagonisme adquirit pels enfocaments *design thinking* i de co-creació durant el tercer període objecte d'anàlisi. Addicionalment es desenvolupen els enfocaments d'"ecosistemes" que analitzen la importància de l'entorn per a dinamitzar els processos creatius i, especialment, el paper dels col·lectius intermedis (el *middleground* en la terminologia anglosaxona). Els enfocaments de clústers promoguts per Porter (1990) en el seu treball sobre l'avantatge competitiu dels països mantenen el seu interès, però les ciutats i els territoris són elements clau no tant per albergar processos de clusterització, sinó per la seva capacitat de promoure i contribuir als ecosistemes d'innovació i emprenedoria.

## 2. Creativitat i innovació a les organitzacions

### 2.1. De la visió lineal a la innovació oberta

Alfons Cornella (2019), un prestigiós consultor d'innovació, sintetitza la connexió entre creativitat i innovació amb la següent equació:

$$\text{Innovació} = \text{Idees} \times \text{Valor}$$

Ser original i desafiar les convencions no és suficient. La idea aporta valor quan es converteix en innovació. O dit d'una manera una mica més elaborada, es tracta d'un motor de tres temps idees/valor/resultats que ha de ser realimentat de manera contínua i sistemàtica. Però aquesta realimentació requereix que a partir de la idea d'"innovar", les organitzacions estructurin els seus processos innovadors i els seus models de gestió de la innovació, i dins d'ells, defineixin el paper que donen a la creativitat.

La visió lineal de la innovació (figura 1), de caràcter tecnològic, va ser dominant fins a finals del segle passat i continua tenint importància des d'un punt de vista operatiu en determinats contextos de desenvolupament i fabricació d'indústries manufactureres (figura 1).

FIGURA 1. LA VISIÓ LINEAL DEL PROCÉS DE LA INNOVACIÓ TECNOLÒGICA



Des d'aquest enfocament, en el procés d'R+D, la recerca bàsica i aplicada juguen un paper crucial que nodreix al desenvolupament de producte que, al seu torn, derivarà després de les proves de la planta pilot o el prototip, en la fabricació i el seu llançament al mercat. Aquesta visió lineal incorpora, de facto, la visió dels efectes *push/pull*; és a dir, la ciència empeny perquè els resultats dels avenços puguin finalment convertir-se en productes, i la demanda "estira" perquè allò que es desenvolupi respongui

realment al que els mercats estan esperant. Des d'aquest enfocament la combinació és important, els dos factors són necessaris: factibilitat científica/tècnica versus existència de mercat. Quan, finalment, s'introdueix el nou o millorat producte o procés en el mercat, és el moment en el qual es pot considerar que s'ha innovat (Cruz i Valls, 2016). La recerca té un paper rellevant en el desenvolupament de les idees que, en qualsevol cas, vindran guiades en bona part per les propostes derivades de les anàlisis de mercats i tendències del departament de màrqueting. L'especialització i la pressió pels resultats són intrínseques a la naturalesa de les indústries intensives en tecnologia que requereixen elevades despeses d'R+D per tal de mantenir la competitivitat. La taula 2 reflexiona sobre aquesta qüestió de manera crítica.

TAULA 2. INTERDISCIPLINARIETAT I CIÈNCIA: RETORN AL RENAIXEMENT?

L'activitat científica s'associa avui, d'una manera inevitable, a dues de les qualitats més frustrants del nostre temps: l'especialització del coneixement i la pressió per obtenir resultats aplicables. /.../

En una recent entrevista en la revista digital *Matèria*, Antonino Marciànò, un físic italià de 39 anys que ha treballat en alguns dels millors centres de quatre països, afirma: “Ser experts en una sola cosa ens fa estúpids”. I això és el que som, segurament. Estúpids. Gent que sap cada vegada més sobre cada vegada menys fins a arribar a saber-ho tot sobre res, com algú va dir. /.../

Sobre la pressió per resultats aplicables, hi ha un conte moral, o anècdota apòcrifa, que continua sent l'epítom del gènere. Passat l'equador del segle XIX, el primer ministre britànic va preguntar al pioner de l'electromagnetisme Michael Faraday: “Senyor Faraday, i per a què serveix tot això?”, i el científic va respondre: “No ho sé, senyor, però algun dia vostè cobrarà impostos per això”. És una llàstima que la història sigui falsa, perquè el seu missatge és cristal·lí com el quars. Els avanços tecnològics no sorgeixen del no-res. Són la conseqüència de l'enteniment profund de la naturalesa. La tecnologia espacial no existiria si Newton no hagués descobert la gravetat i les lleis que la regeixen. Newton no va fer això per a enviar satèl·lits a l'espai —què més hauria volgut el pobre—, sinó pel veritable motor de la ciència, que és la curiositat.

Quan Watson, Crick i Franklin van descobrir la doble hèlix de l'ADN, tampoc ho van fer per a revolucionar la biomedicina, encara que això és just el que està ocorrent seixanta-sis anys després. La força que els movia era entendre els mecanismes profunds de la naturalesa. Sense això no hi hauria ara genòmica ni medicina de precisió ni tractaments personalitzats del càncer. Si aquells científics dels anys cinquanta (només Watson continua viu) no haguessin aconseguit entendre bé els fonaments, les aplicacions mèdiques, biològiques i tecnològiques s'haurien podrit als llimbs dels futurs no-realitzats. Pressionar a aquells investigadors per a obtenir aplicacions a curt termini hauria estat un error garrafal, que per fortuna ningú va arribar a cometre. La pressió actual per a fer que la ciència produeixi resultats a curt termini va en aquesta mateixa direcció.

La segona qüestió, la de l'especialització extrema, no és menys important. Les dades revelen amb claredat que la pràctica científica implica cada vegada més col·laboració interdisciplinària. Els físics necessiten als matemàtics, els químics als físics i els biòlegs a tots els altres. Si volem entendre el cervell —és a dir, la ment humana—, haurem d'ocupar a fons tots els recursos cognitius que tinguem a mà, inclosos els filòsofs i els artistes. Com diu Marciànò, haurem de tornar a ser persones del Renaixement.

Font: Adaptat a partir de fragments de l'article “Retorn al renaixement” Javier Sampedro *El País* 14/6/2019

Avui dia la visió lineal no s'ajusta al que passa en nombrosos processos d'innovació. Sabem que, en un context de globalització i de complexitat tecnològica, l'empresa per a ser competitiva requereix fortes interrelacions amb l'entorn (l'“ecosistema”), especialment pel que fa a l'R+D i la tecnologia. Identifiquem aquestes interrelacions amb el terme “innovació oberta” proposat per Chesbrough l'any 2001 i l'ús del qual s'ha generalitzat. El concepte va ser introduït amb una dimensió marcadament tecnològica i s'ha anat reelaborant en el marc de la digitalització de l'economia.

La visió dels processos oberts d'innovació no anul·la el sentit i la importància per a certs sectors de l'enfocament lineal, però evidència la importància de les relacions internes i externes per a l'èxit del procés innovador. Reflecteix la manera en què els processos innovadors s'han modificat. El factor humà i el treball en equip en contextos d'innovació oberta han portat al desenvolupament d'enfocaments centrats en la introducció de la creativitat en les organitzacions de manera sistemàtica i en la manera de gestionar els processos de captació i generació d'idees.

A les organitzacions, les idees poden emergir a diferents nivells de l'organització i fer-ho per causes molt diverses, com per exemple:

- Donar resposta a un tema concret
- Solucionar un problema
- Aprofitar el coneixement o l'expertesa disponible en l'organització
- Comprendre un determinat fenomen

Les idees emergeixen, però és el coneixement el que fa possible que les idees es posin en marxa i en conseqüència es pugui innovar. Rauf Naggar, exresponsable d'innovació en l'empresa Hydro-Québec, ha realitzat aportacions interessants sobre el tema de la creativitat a les organitzacions. Fa uns anys va realitzar, un estudi amb directius de la seva empresa per a detectar problemes associats al desenvolupament de la creativitat dins de les organitzacions. La taula 3 sintetitza els principals resultats de la seva anàlisi. Aquests resultats evidencien, d'una banda, la importància que no es perdin idees i, d'altra banda, la necessitat d'una cultura de la compartició que no sempre és fàcil de crear i consolidar.

TAULA 3. DIFICULTATS PER AL DESENVOLUPAMENT DE LA CREATIVITAT A LES ORGANITZACIONS

- Veure la generació d'idees com un exercici de proposta de projectes.
- Quan es generen propostes a partir d'activitats basades en la creativitat, l'abast i el temps destinats al tema són sempre limitats. Això no contribueix al fet que es generin les millors idees.
- Quan les idees sorgeixen de convocatòries per a captar idees, un cop s'ha acabat el procés s'utilitza només una petita part de les idees recollides. Si es rebutgen moltes idees, això desmotiva als que les han aportat de cara a noves convocatòries i es perden idees interessants pel camí.
- Quan un "ideador" està molt ocupat es preocupa de conservar la seva idea per a mantenir la propietat de la mateixa i evitar que sigui assignada a altres investigadors.
- Quan es tracta de proposar solucions a problemes en el marc del desenvolupament d'un projecte, el ventall d'idees és limitat perquè les idees només vénen de l'equip del projecte.
- Les idees que sorgeixen en el marc del desenvolupament d'un projecte no sempre es comparteixen fora de l'equip de projecte.
- Les idees embrionàries no tenen l'oportunitat de ser desenvolupades.

Font: Naggar 2015.

Des del punt de vista d'aquest autor, els obstacles per a una bona gestió del coneixement i de les idees dins de les organitzacions es poden resumir en tres grans qüestions:

- a. La resistència a compartir coneixement i idees a través de xarxes de confiança i exposar-se a les crítiques i a fer front a idees competidores.
- b. La falta de motivació per a divulgar i compartir coneixement i idees quan hi ha altres prioritats, i el treballador no veu cap benefici personal en fer-ho.

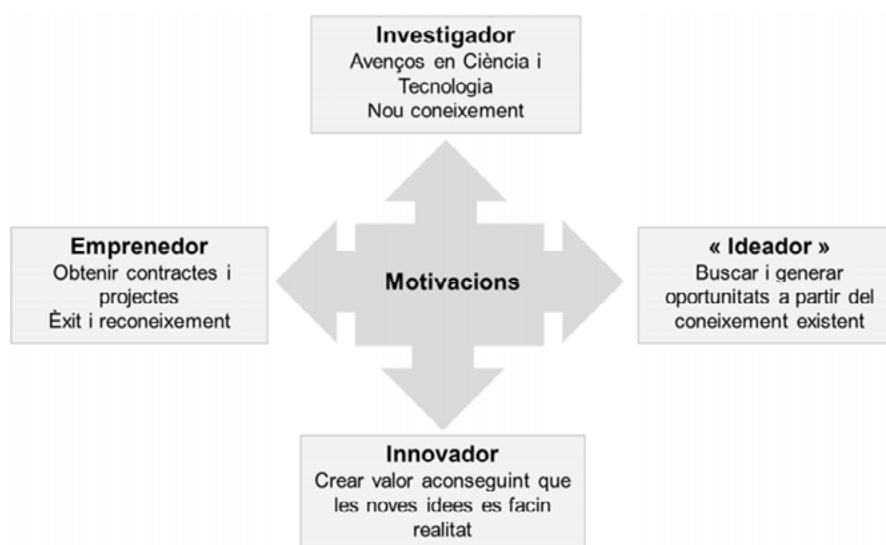
- c. L'esforç addicional que es requereix per a compartir coneixement i idees més enllà del treball i els projectes en curs als quals els treballadors de l'empresa estan assignats.

## 2.2. Els perfils professionals de la creativitat i la innovació

La persona creativa és també innovadora? El professor Francesc Solé Parellada va ser responsable durant prop de vint anys del programa “Innova de promoció de l'emprenedoria universitària” de la Universitat Politècnica de Catalunya. En la seva activitat de suport a l'emprenedoria de base tecnològica, insistia en la importància de distingir les motivacions del perfil de l'emprenedor en relació amb la resta de perfils professionals associats als processos d'innovació que tenen lloc en els ecosistemes innovadors. Aquesta distinció és important perquè sovint es parla de manera genèrica o es barregen els perfils. Quan els mitjans de comunicació es refereixen a figures rellevants internacionals podem llegir que Steve Jobs era molt creatiu o un gran innovador. El mateix succeeix, per exemple, amb xefs de renom internacional com ara Gastón Acurio o Ferran Adrià. Més enllà de les figures mediàtiques, en el dia a dia del món empresarial es reproduïx sovint aquesta confusió.

La figura 2 mostra aquests perfils i la seva motivació principal. A l'investigador pur el preocupa l'èxit dels processos d'R+D, la generació de coneixement i la consecució de tecnologies i productes. L'ideador cerca la generació d'oportunitats a partir del coneixement existent, detecta tendències, analitza productes i mercats. A l'emprenedor el preocupa el projecte empresarial, les etapes inicials, l'avanç de l'empresa, el reconeixement que li aporta el fet que la iniciativa tingui èxit. Finalment l'innovador cerca que el producte o servei arribi al mercat, que capturi les necessitats dels usuaris de manera adequada. Hi ha persones que poden tenir més d'un perfil, òbviament. En qualsevol cas, aquesta distinció de perfils és rellevant per al desenvolupament de la creativitat i la innovació empresarial.

FIGURA 2. MOTIVACIONS DELS PERFILS PROFESSIONALS EN UN ECOSISTEMA INNOVADOR



Font: Solé Parellada (2012).



### 2.3. El manager explorador

La gestió d'empreses ha utilitzat àmpliament en les últimes dècades els termes “explorar” i “explotar” per a referir-se a dos determinats tipus d'orientació de l'empresa. Explorar s'associa a l'empresa que busca oportunitats i innova, explotar es refereix a les activitats empresarials orientades a obtenir rendiment de les activitats empresarials consolidades i dels recursos disponibles. Aquesta terminologia s'ha utilitzat per a desenvolupar el concepte d'“empresa ambidextra”. Un tipus d'empresa capaç de combinar els dos enfocaments per a ser competitiva. Es tracta per tant d'una terminologia que connecta amb les anàlisis de l'empresa innovadora. La dimensió exploradora és, en definitiva, la dimensió on la creativitat i la innovació són claus.

Touvard (2013) estudia el “gestor explorador” del segle XXI i considera que va associat a la idea de gestió de projectes per reptes. Per aquest autor, el perfil dominant d'un manager explorador és el de “promotor”, una persona orientada a l'acció que sent la necessitat d'activar projectes estimulants i fer front a reptes. Ha de participar en projectes amb incertesa, obrir camí en terrenys inexplorats. Ha de ser empàtic en la mesura que és important saber gestionar l'equip i el seu potencial de manera equilibrada enfront de les tendències al risc associades a la seva vocació per la innovació extrema. Finalment, ha de tenir la capacitat de construir raonaments ben estructurats per a triar la millor opció possible o la capacitat de reorganitzar l'entorn de manera creativa.

La gestió de projectes per reptes és una orientació clarament associada al desenvolupament de la creativitat i la innovació en una organització. Implica una cultura d'empresa determinada i l'existència de directius amb competències per a la dinàmica de grups i la gestió de les relacions. La lògica de funcionament no es basa en la jerarquia sinó en la gestió d'equips, en el fet de compartir la visió comuna, en saber cohesionar equips que comparteixin i creïn coneixement. El seu abast va més enllà de les activitats manufactureres, connecta amb el desenvolupament de projectes interdisciplinaris, més enllà dels sectors convencionals i amb les indústries creatives a les quals ens referirem a continuació.

### 2.4. De la innovació industrial als processos creatius

Les indústries creatives es troben en la intersecció entre les arts, la cultura, l'empresa i la tecnologia. Es tracta d'activitats que són intensives en habilitats creatives. Poden classificar-se en quatre grans grups: patrimoni, arts, media i creacions funcionals (vegeu taula 4).

TAULA 4. LES INDÚSTRIES CREATIVES

| Patrimoni   | Arts  | Media  | Creacions funcionals  |
|---|---|--|---|
| <b>Manifestacions de la cultura tradicional</b><br>Exposicions<br>Producció artesanal<br>Celebracions | <b>Artes visuals</b><br>Pintura<br>Escultura<br>Antiguitats<br>Fotografia<br>Etc. | <b>Indústria editorial</b><br>Llibres<br>Premsa<br>Altres publicacions | <b>Disseny</b><br>Interior<br>Gràfic<br>Moda<br>Joieria<br>Joguines |

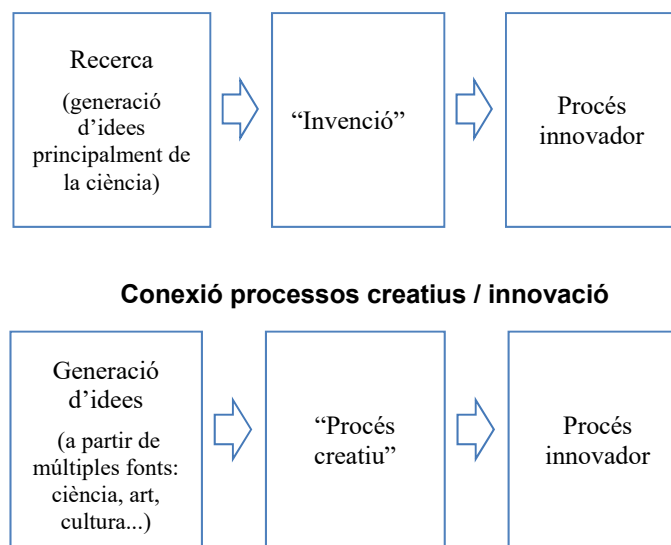


|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Llocs/espais històrics</b><br>Monuments històrics<br>Biblioteques<br>Arxius<br>Etc. | <b>Arts escèniques</b><br>Música en viu<br>Teatre<br>Dansa<br>Òpera<br>Circ<br>Titelles | <b>Audiovisual</b><br>Cine<br>Televisió<br>Radio<br><br><b>Nous mitjans</b><br>Continguts digitals<br>Software / Videojocs<br>Animació<br>Etc. | <b>Serveis creatius</b><br>Arquitectura<br>Publicitat<br>R+D creativa<br>Serveis culturals<br>Serveis digitals<br>Etc. |
|--|---|--|--|

Font: UNCTAD, 2008.

Cada vegada més, les fronteres són borroses i la hibridació intensiva entre les indústries manufactureres, els serveis i les indústries creatives. La transformació digital alimenta aquestes fronteres difuses i el paper de la creativitat com a element diferencial dels processos innovadors, sovint disruptius, és cada vegada més destacat. Una empresa de serveis creatius, com Moment Factory, que es dedica a realitzar projeccions multimèdia sobre grans edificis públics, entre altres activitats, utilitza molta tecnologia de punta per a les seves activitats. És conceptualment una activitat empresarial d'àmbit de les indústries creatives però amb enormes connexions amb el món del desenvolupament tecnològic. El mateix s'aplica al conegut Cirque du Soleil o a Pixar (Taula 5). El model conceptual d'innovació d'empreses com aquestes respon a un model com el de la part inferior de la figura 3 en el qual la ignició creativa no va associada a l'R+D sinó a la generació d'idees des de múltiples fonts, a equips de treball orientat a idear i proporcionar conceptes, amb forta interacció amb els departaments de desenvolupament que convertiran en realitat aquells conceptes/projectes que siguin aprovats. Alguns autors apunten que darrere d'aquesta situació hi ha un veritable canvi de paradigma en la manera d'abordar els processos innovadors en nombroses empreses.

FIGURA 3. DE LA INNOVACIÓ INDUSTRIAL ALS PROCESSOS CREATIUS



Font: Cohendet, P. i Simon, L. (2012).

TAULA 5. QUÈ ÉS LA CREATIVITAT? EL PUNT DE VISTA DE PIXAR

Les persones tendeixen a veure la creativitat com a acte misteriós i solitari, i normalment associen els productes a una sola idea i diuen, per exemple, això és una pel·lícula sobre joguines, o sobre dinosaures, o sobre l'amor. Així i tot, en el món del cinema i en moltes altres activitats de desenvolupament de productes complexos, la creativitat implica un nombre elevat de persones de diferents disciplines que treballin junts de manera eficaç per a solucionar problemes complexos de tota mena. La idea inicial per a la pel·lícula—el que les persones del món de la cinematografia en diuen el *high concept*—és tan sols un pas en un procés llarg, dur que requereix de quatre a cinc anys.

Una pel·lícula conté literalment desenes de milers d'idees. Són presents en la construcció de cada frase; en l'acompliment de cada línia; en el disseny de personatges, conjunts, i escenaris; en les localitzacions de la cambra; en els colors, en la il·luminació o el ritme. El director i els altres directors creatius d'una pel·lícula no produeixen pas totes les idees ells sols, ni de bon tros, cada membre d'un grup de producció (que sol estar format per 200-250 persones) fa suggeriments. La creativitat ha d'estar present en cada nivell de cada part artística i tècnica de l'organització. Els líders, ha de triar, d'entre una quantitat ingent d'idees, aquelles que encaixin millor i de manera més coherent amb el conjunt que dona suport a la història. I això és una tasca molt difícil. És com un jaciment arqueològic en el qual no saps el que estàs buscant o si al final trobaràs alguna cosa. El procés imposa molt de respecte.

Font: Adaptat de Catmull, 2008.

## 2.5. L'evolució del procés *stage-gate* com a paradigma

Tal com ja s'ha esmentat, en la visió convencional el desenvolupament d'innovacions partia sobretot dels avenços de la ciència i de la solució de problemes. En les empreses industrials, la creació de valor i els elements de novetat quedaven associats a una visió lineal clàssica. La innovació és vista com la intersecció entre una “demanda” de mercat i la factibilitat científica/tècnica per a desenvolupar el producte o servei que doni resposta a la demanda detectada. Des d'aquesta visió, la combinació entre l’“estoc” de coneixement disponible i el coneixement obtingut en activitats d'R+D són decisius perquè el producte sigui una realitat i pugui ser qualificat d'innovació en arribar al mercat. Sota aquests enfocaments són importants els mètodes de selecció de projectes que verifiquen factors de diferents tipus i ponderen pesos de paràmetres del projecte. Aquesta visió encaixa amb la coneguda metodologia de disseny de producte denominada *stage-gate* (Cooper, 2013) àmpliament difosa en els anys 90 del segle passat.

El procés *stage-gate* s'associa a la innovació de producte. Consisteix a dividir el procés d'innovació en una sèrie d'etapes predeterminades (generació d'idees, definició del projecte, desenvolupament del concepte, desenvolupament del producte i comercialització). Així, davant cada etapa hi ha una “porta” (avaluació) que ha de passar el nou projecte quant a la viabilitat i avanç respecte als objectius. Al final de cada etapa es pren la decisió de passar a la següent etapa o abandonar-ho. Es tracta d'un procediment utilitzat en projectes de nous productes per a comprometre recursos a mesura que es va avançant i es verifica el potencial i es redueix la incertesa. Aquesta “gestió de cartera” permet analitzar de manera global els projectes de nous productes que té l'empresa, equilibrar riscos i intentar maximitzar el retorn potencial.

Robert G. Cooper, el seu creador, va continuar defensant la validesa del mètode durant anys però el 2014 va proposar un *stage-gate* reformat amb una orientació més flexible: ho va denominar “La pròxima generació de sistema de la idea al llançament: el sistema triple A”: adaptatiu i flexible

(A1), Agil (A2) i Accelerat (A3), Aquesta metodologia (Cooper, 2014) replanteja el disseny original a partir de les següents qüestions:

- Destaca la importància de les iteracions i realimentacions que en qualsevol etapa cal tenir amb el consumidor o usuari final.
- Estructura la generació d'idees en dues etapes: la generació i l'anàlisi de l'abast (idea *scoping*) i incorpora un "test complet de la proposta de concepte".
- Reconeix que hi ha superposicions entre etapes i que els *stages* són menys rellevants en aquest replantejament de l'enfocament.
- Introdueix alguns termes del vocabulari del *canvas business model* (proposta de valor, *pain points*...).
- Reconeix que el desenvolupament de les tecnologies de la informació ha canviat radicalment els processos de desenvolupament de productes i els han accelerat de manera significativa en molts casos.

Aquest exemple és paradigmàtic de com han canviat aquests temes de la creativitat i la innovació en uns pocs anys. Dit d'una altra manera: amb el mètode *stage gate* convencional, en molts casos, si el lector decidís crear una *start-up* en el món dels negocis digitals / TIC quan hauria superat les diferents etapes i arribés amb el producte al mercat...ja seria tard!!

### 3. Captar i gestionar idees per a innovar

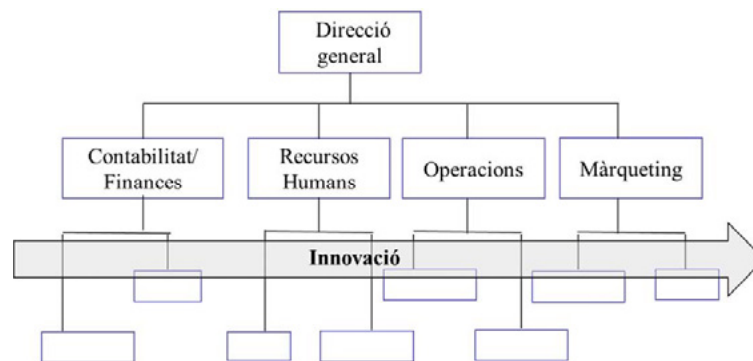
#### 3.1. Creativitat i innovació eixos de competitivitat

Tradicionalment la gestió de la innovació s'ha ocupat del procés de l'R+D al mercat i de temes com: la gestió de la propietat industrial i intel·lectual, la gestió de projectes innovadors, l'organització d'equips i recursos per a innovar, la cooperació en R+D, els nous productes, la vigilància tecnològica, etc. L'abast del tema té moltes connexions amb altres àrees de l'empresa: amb l'estratègia tenint en compte la dimensió estratègica del tema; amb la direcció d'operacions en la mesura que la innovació concerneixi tecnologies i processos; amb el màrqueting per la importància del desenvolupament de nous productes realment innovadors; amb la qualitat i la millora contínua, etc. Aquestes connexions prendran major o menor importància en funció de quina sigui la política de la direcció respecte a la innovació i de les característiques del producte/procés/servei que l'empresa desenvolupi. És a dir, la direcció i gestió de la innovació pot quedar fortament integrada a una àrea funcional com a màrqueting o operacions, o tenir un tractament de vinculació jeràrquica directa amb la direcció de l'empresa per a reforçar la seva condició de tema estratègic.

El departament responsable de la innovació pot tenir nombroses denominacions i orientacions, però el que és segur és que, independentment de la seva assignació jeràrquica, ha d'assumir que el tema és transversal a l'organització (figura 5), de la mateixa manera que ho són, avui dia, altres temes clau per a la competitivitat de les empreses com, per exemple, la qualitat, la logística o la gestió del coneixement. La competitivitat empresarial depèn, entre molts altres factors, de la consecució de l'excel·lència en la gestió de les àrees funcionals combinada amb l'excel·lència en els processos transversals clau que hem esmentat.

Des d'aquesta visió el desenvolupament de la creativitat en les organitzacions està vinculat a la gestió de la innovació que faci l'empresa. En la mesura en la qual les idees nodreixen el procés innovador, la gestió de la creativitat tindrà també aquesta característica de procés transversal a la qual ens hem referit.

FIGURA 4. LA INNOVACIÓ, UN PROCÉS TRANSVERSAL



### 3.2. La gestió de les idees i els processos d'innovació

En el passat, la creativitat era vista com una eina de suport important per a la gestió de la innovació com en podia ser la prospectiva o la vigilància tecnològica. La creativitat estava rarament associada de manera explícita a les pràctiques de gestió. L'èmfasi es posava, sobretot, en la persona creativa i les seves característiques. Els canvis en el món de l'empresa s'han succeït de manera intensiva. La generació d'idees i conceptes ha adquirit un protagonisme molt més rellevant que en el passat. La gestió de la creativitat en l'empresa i la creació col·lectiva són indispensables. Es tracta de potenciar la generació d'idees d'una manera efectiva. Seguint a Harvey (2013), es tracta de gestionar les idees per a innovar millor. Darrere d'aquesta afirmació hi ha el reconeixement de la importància dels processos d'ideació per als processos innovadors de les empreses.

En la seva anàlisi del comportament dels directius, pel que fa a donar suport a la gestió d'idees, Harvey et al. (2013) proposen tres grans àmbits d'incentivació a l'empresa: el desenvolupament de noves idees, el desenvolupament de competències i la compartició de coneixement (taula 4).

TAULA 4. COMPORTAMENT DELS DIRECTIUS PER A DONAR SUPORT A LA GESTIÓ DE LES IDEES

|   |   |
|---|---|
| Incentivar el desenvolupament de noves idees  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donar <i>feed-back</i> a les idees que s'hagin proposat independentment de si són finalment acceptades o no.</li> <li>- Donar suport als treballadors que tenen una idea facilitant que la puguin discutir amb els diferents directius / responsables departamentals.</li> <li>- Secundar al fet que s'experimenti, a petita escala, amb les noves idees i noves maneres de fer, per a poder valorar si són viables a llarg termini.</li> <li>- Fer una oferta de rotació de llocs de treball i visites dins i fora de l'organització.</li> <li>- Fer costat a les idees que procedeixen de l'exterior de l'empresa.</li> <li>- Incentivar la col·laboració entre departaments en el moment d'implantar idees noves.</li> <li>- Debatre i reflexionar sobre els errors que es produeixin.</li> </ul> |
| Incentivar el desenvolupament de competències | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir temps i recursos en la formació dels treballadors</li> <li>- Convidar els treballadors a participar en activitats basades en l'aprenentatge i la resolució de problemes.</li> <li>- Assegurar-se que els treballadors tenen les competències necessàries per a fer bé el seu treball.</li> <li>- Definir plans de desenvolupament personal per a cada treballador</li> </ul>  |
| Incentivar la compartició de coneixement      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduir les barreres a la comunicació entre els departaments, convidant als treballadors a interactuar directament amb altres directius i treballadors.</li> <li>- Implicar-se de manera activa en les discussions i debats sobre nous reptes.</li> <li>- Demanar als treballadors que expressin el seu punt de vista sobre com funciona l'empresa i les seves polítiques.</li> <li>- Analitzar amb atenció les contribucions/ idees que provenguin de treballadors d'altres departaments i atorgar-los la importància que es mereixin.</li> <li>- Tenir un comportament honest amb els treballadors</li> <li>- Acceptar les crítiques sense estar a la defensiva.</li> </ul>   |

Font: Adaptat de Harvey et al. (2013).

Una gestió d'idees només pot implementar-se quan l'empresa té un procés de gestió de la innovació ben estructurat i clarament connectat amb l'estratègia de l'empresa. No es tracta de "recollir" idees de manera sistemàtica, sinó que les connexions funcionin i que hi hagi selecció i prioritització d'idees en funció de les seves característiques i el seu grau de maduresa. La compartició no és un tema evident.

L'anàlisi de casos i experiències sobre el tema sol destacar la importància que la generació d'idees no sigui plantejada a partir convocatòries de caràcter general tipus "bústies d'idees sobre qualsevol tema", sinó a partir dels temes que tenen en curs els diferents departaments de l'empresa. Allò que pot ser d'interès en el curt o mitjà termini d'un projecte concret.

Un segon aspecte el constitueix la gestió del "repositori" d'idees en funció de les seves característiques. No es tracta que tot el que es rep estigui disponible per a tothom, sinó d'una gestió personalitzada que prioritzi d'una banda en funció de l'interès concret de la idea. En alguns casos pot ser convenient que grups de treballadors amb alguna mena de connexió amb el mateix analitzin les idees rebudes de manera conjunta per a valorar la viabilitat d'un posterior desenvolupament de les més interessants. En grans empreses pot fins i tot crear-se una competició entre departaments que en una mena de concurs intern davant del consell d'administració defensin les seves idees i demanin recursos per a explorar-les amb més detall en un període d'alguns mesos.

Els mecanismes de reconeixement als treballadors que aporten idees solen ser recomanables, però quan la cultura d'innovació és forta perden atractiu, tenint en compte que l'organització ben alineada cap a la innovació ha de ser capaç d'incorporar noves idees de manera sistemàtica.

### 3.3. El canvas de la creativitat

La gestió de les idees i de la creativitat pot estructurar-se de moltes maneres en el marc d'una gestió de la innovació entesa en sentit ampli. Naggar (2015) defensa que és convenient desenvolupar un sistema de gestió del coneixement i de les idees que constitueixi un ecosistema coherent que tingui en compte els diferents factors de control, i es fonamenti en l'interès i les preferències dels diferents agents implicats. El sistema el conformen un conjunt de processos, persones, eines i maneres d'organitzar-se. Aquest autor proposa visualitzar aquest sistema a través d'un model al qual denomina el "Canvas de la creativitat": un model per a la gestió del coneixement i de les idees que desenvolupa partint del conegut model de negoci Canvas (Figura 5).

Aquesta proposta aporta una panoràmica interessant per a reflexionar sobre les dimensions rellevants de la creativitat en l'empresa. Cal assenyalar que, per a la proposta de valor, utilitza els quatre perfils professionals proposats de la figura 2: emprenedors, innovadors, ideadors i investigadors.

La taula utilitza el concepte IDD per a referir-se a "recerca, desenvolupament i demostració". És a dir, afegeix la demostració a l'R+D per a referir-se a la importància de tenir en compte aquestes activitats (proves, tests, etc...) en un context ampli de gestió del coneixement i de les idees. El terme *upstream* (un anglicisme que es podria traduir per "aigües amunt") es refereix a les activitats d'R+D llunyanes del mercat.

FIGURA 5. EL MODEL DE NEGOCI DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT I DE LES IDEES

| Socis clau                             | Activitats clau  | Proposta de valor  | Relacions   | Segments de Clients                                    |
|--|--|--|---|--|
| Membres externs de les comunitats      | Activitats bàsiques:<br>Creativitat i projectes de IDD   | <b>Per als emprenedors</b><br>No deixar mai de fer les tasques que són valuoses<br>Anar per davant de la competència   | La credibilitat es basa en el suport de l'alta direcció de l'empresa.<br>En qualitat de membres de la comunitat, els clients del sistema estan directament implicats en la seva gestió i la direcció cap on vagi l'empresa.<br>Xarxes de confiança  | Emprenedors<br>Innovadors<br>Ideadors<br>Investigadors |
| Consultors de creativitat              | <b>Circulació de coneixement i idees</b><br><br><b>Activitats del Middleground:</b><br>Estimulació de la creativitat<br>Circulació de coneixement i idees<br>Recomanació de projectes RDD "aigües amunt" | <b>Per als innovadors</b><br>Que no faltin idees guanyadores de les quals es podrà generar valor<br>Disponibilitat del coneixement i les habilitats necessàries<br><b>Per als ideadors</b><br>Reconeixement de la seva contribució a la innovació<br>Entorn que motivi i xarxes de confiança<br><b>Per als investigadors</b><br>Més suport i major compromís amb la seva recerca.<br>Proveïdors de coneixement cabdal per a la realització de les idees el valor de les quals sigui reconegut. | <b>Canals</b><br><b>Repositori:</b> els emprenedors disposen de propostes de projectes madurs i coneixements exclusius; els investigadors disposen d'idees que aporten valor a la seva recerca<br><b>Comunitats:</b> els ideadors troben una xarxa de confiança i oportunitats per a desenvolupar idees |  |
| <i>Upstream</i> RDD (cost diferencial) | <b>Estructura de costos</b><br><b>Activitats del Middleground:</b><br>- Direcció i organització<br>- Participació  |  | <b>Fons d'ingressos</b><br>Participació activa en les comunitats a través dels membres dels projectes<br>Finançament directe per part dels comitès de direcció i altres costos a través de membres singulars dels projectes   |  |

Font: Naggar (2015). Nota: RDD Recerca, Desenvolupament i Demostració.

### 3.4. Les palanques de la intraemprenedoria

La intraemprenedoria ens aporta una visió complementària al tema de la dinamització de la innovació i la creativitat a l'empresa. En efecte, incentivar als treballadors al fet que tinguin actituds i comportaments “emprenedors” és vist com una solució a les inèrcies empresarials, les rigideses organitzatives i els dèficits de creativitat i innovació de les organitzacions. Es tracta de promoure el desenvolupament de certes competències i actituds dels treballadors en relació amb la gestió del risc, la capacitat d'iniciativa, l'orientació a les oportunitats, la proactivitat o la flexibilitat. El terme identifica activitats que tenen una connexió directa amb la innovació i la creativitat per raons òbvies. De fet, “intraemprenedor” és un terme que en certa manera és equivalent al d'un treballador que participa en el desenvolupament de projectes innovadors dins de l'organització. Ha de ser, per definició, algú les activitats de la qual estiguin inserides en l'estratègia d'innovació i promoció de la creativitat de l'empresa.

El repte per a les organitzacions està a implementar les eines adequades perquè aquesta incentivació funcioni o, en altres paraules, com es pot afavorir aquesta “emprenedoria interna” en el si de l'organització.

Bouchard i Fayole (2012), van analitzar les pràctiques intraemprenedores de vint-i-dues empreses per a detectar les palanques clau del desenvolupament, amb èxit, de la intraemprenedoria i analitzar els “dispositius” utilitzats per a la seva execució. Les palanques proposades són set:

- El compromís de la direcció
- La creació d'espais d'autonomia
- La implementació de procediments d'avaluació i d'acompanyament formalitzats
- La intensificació dels intercanvis i de la comunicació
- La implementació de sistemes d'incentius
- La formació i la sensibilització dels treballadors
- La “regla” del temps lliure

Aquests autors consideren que aquestes palanques poden combinar-se amb la creació i el desenvolupament d'unitats o “dispositius” de suport. Classifiquen en set grups els tipus de dispositius possibles per a la intraemprenedoria. En fem un resum a continuació.

*La cèl·lula intraemprenedora.* Unitat creada *ad hoc* per a desenvolupar un projecte amb intraemprenedors que té un cert risc i, potser, una certa urgència. Es tracta d'una unitat que estarà sota la supervisió de la direcció general i que probablement es cancel·larà una vegada aconseguits els seus objectius. El talent i la complementarietat dels membres de la cèl·lula és clau per a aconseguir els seus objectius.

*La plataforma intraemprenedora.* Creada per a rebre idees que provenguin dels diferents col·lectius de treballadors en relació amb un projecte concret. Pot anar associada a premis i incentius per a les millors aportacions. Requereix accions de comunicació significatives per a l'èxit.

*La divisió intraemprenedora.* Enfocament adequat especialment per a empreses on de la tecnologia juga un rol destacat en la consecució de la competitivitat de l'empresa. Unitat interna autònoma amb assignació de recursos específics i vinculació directa amb l'alta direcció. S'espera una orientació intensiva a l'emprenedoria per part dels seus membres.



*El “laboratori” intraemprenedor.* Unitat multiprojectes amb una vinculació híbrida a l'organització. Té les seves pròpies regles internes, pren riscos en fer propostes innovadores i desenvolupar projectes que, en cas que es duguin a terme, s'executaran en altres àrees de l'empresa. Plantejament similar a les unitats que a vegades s'identifiquen com a laboratoris d'innovació o d'ideació.

La punta de llança *intraemprenedora*. Unitat orientada a la promoció que té per objectiu dinamitzar el tema formant a alguns directius perquè després actuïn d'agents de canvi. La credibilitat i l'èxit del procés que es duu a terme depèn de temes clau com: el compromís de la direcció, els procediments d'avaluació i acompanyament i el sistema d'incentius.

*La pseudo-organització intraemprenedora.* A partir d'una estratègia de comunicació orientada a incidir en el comportament de tots els treballadors perquè tinguin més iniciativa i creativitat. L'enfocament *top down* i la necessitat de recursos de comunicació importants no sempre garanteixen l'èxit d'aquesta estratègia.

*L'organització intraemprenedora.* Es tracta de l'alternativa més ambiciosa. L'associem a organitzacions com Google, que combina palanques materials i simbòliques de manera conjunta amb un volum de recursos significatius de cara al fet que tota l'organització estigui efectivament orientada a la intraemprenedoria. En general és viable en empreses líders, amb forta vinculació del seu producte/servei a una superioritat tecnològica respecte dels competidors.

#### 4. Reflexions finals

Creativitat i innovació són termes de molta actualitat pel que fa a la gestió empresarial. Els darrers anys, s'ha anat desenvolupant un cert cos de coneixements sobre la gestió de la creativitat que ha complementat la visió ja més clàssica de la gestió de la innovació. El fet que la creativitat hagi passat a formar part del vocabulari de la gestió empresarial és alguna cosa més que una moda passatgera. Evidencia temes importants per a la competitivitat sobre els quals cal seguir aprofundint les anàlisis. Enumerem-ne alguns: les dinàmiques de generació d'idees com a font d'avantatge competitiva, el fet que les organitzacions configurin nous perfils professionals per fer front al repte de construir organitzacions realment innovadores, o les noves modalitats d'organització de la recerca i la innovació en contextos d'innovació oberta. Tot i que el terme sembla paradoxal, sistematitzar els mecanismes de captació i gestió d'idees és un tema considerat cap cop més rellevant en la competició global. En aquest article hem proposat al lector un cert recorregut per avançar en la comprensió de les connexions entre innovació, creativitat i empenedoria, que esperem que puguin ser d'interès per al lector per seguir explorant un tema certament apassionant, el desplegament de la gestió de la creativitat a les organitzacions.

#### 5. Bibliografia

- Bouchard, V. i Fayolle, A. (2012) “Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat?”. *Gestion*, Pág. 11-21. Vol. 36(4). HEC Montréal.
- Catmull, E. (2008): “How Pixar Fosters Collective Creativity”, *Harvard Business Review*.
- Catmull, E. (2014): “Creativity, Inc.”, Random House. United States.

- Cohendet, P. i Simon, L. (2012): Innovation & Creativity – Some Basic Concepts. Summer School on Management of Creativity in an Innovation Society, Montreal. HEC Montreal/ Universitat de Barcelona, Canada, Juliol.
- Cooper, R.G. (2014): “What’s next? After Stage-Gate”, Research-Technology Management, vol. 157(1) pp. de la 20 a la 31.
- Cornella, A.(2019): Cómo innovar sin ser Google. Profit Editorial. Barcelona.
- Cruz-Cázares, C. i Valls Pasola, J. (2006): Innovar per competir. Reptes, eines i estratègies empresarials. Edicions UOC. Barcelona.
- Harvey, J.-F., et Al. (2013): “Gérer les idées pour mieux innover”, Revue Gestion, 38(3), pp. de la 25 a la 34. Canadà.
- Naggar, R. (2015): “The Creativity Canvas: A Business Model for Knowledge and Idea Management”, Technology Innovation Management Review, vol.5 (7), pp. de la 50 a la 58.
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Hoboken, NJ: Wiley.
- Porter, M. (1990): The competitive advantage of nations. Free Press. Estats Units.
- Sole Parellada, F. 2012. Creativity in SME. Summer School on Management of Creativity in an Innovation Society, Universitat de Brcelona / Hec Montreal.
- Touvard, F. (2013): Le manager explorateur – Le management de projet par enjeux, un catalyseur d’innovation, Presses Internationales Polytechnique, Canadà.
- UNCTAD (2008): “Creative Economy Report 2008: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making”, United Nations Publications.
- Wagner, M.; Valls-Pasola, J. i Burger-Helmchen, T. (Ed.) (2017): The global management of creativity, Taylor & Francis / Routledge. Nova York.